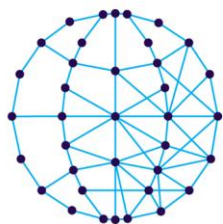




*Le pouvoir d'agir des coopératives*  
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

# L'ENJEU DE LA PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES DANS LES COOPERATIVES : L'IMPACT DU MULTISOCIETARIAT SUR LA DEMOCRATIE ORGANISATIONNELLE

Luc K. AUDEBRAND<sup>1</sup>, Myriam MICHAUD<sup>2</sup>, Kyriam LACHAPELLE<sup>3</sup>



**QUÉBEC** SOMMET  
**2016** INTERNATIONAL  
DES COOPÉRATIVES

## Résumé

Les coopératives multisociétaires (CMS), récentes dans le paysage coopératif, incluent et accueillent au sein de leur sociétariat différents types de parties prenantes, aux intérêts divergents et parfois contradictoires. Dans cet article, nous analysons la démocratie organisationnelle au sein des CMS à l'aune de la théorie des parties prenantes. Nous montrons notamment comment les CMS sont un exemple concret de « stakeholder democracy », c'est-à-dire de démocratie des parties prenantes (DPP) dans une organisation. Nous présentons d'abord un aperçu de la DPP ainsi que ses avantages et inconvénients. Par la suite, nous présentons un survol des CMS dans le monde. En discussion, nous analysons comment la CMS représente structurellement la DPP et comment la mise en place et le succès de cette forme organisationnelle dans divers pays permettent de répondre aux objections théoriques et empiriques à son implantation. Cette étude constitue ainsi un apport empirique à la théorie des parties prenantes ainsi qu'un argument en faveur de la démocratie organisationnelle.

## Abstract

Multistakeholder cooperatives (MSC), which appeared only recently in the cooperative landscape, call for and include among their membership different types of stakeholders with disparate and at times contradictory interests. In this paper, we analyze organizational democracy within MSCs in light of the stakeholder theory. We show namely how MSC organizations concretely exemplify stakeholder democracy (SD, for DPP in French). We first present an overview of SD along with its advantages and disadvantages. We then highlight some MSCs in different parts of the world. Our discussion analyzes how MSCs structurally represent stakeholder democracy and shows how some implementations and successful cooperatives with this organizational format in various countries provide the means to respond to theoretical and empirical objections to MSC implementation. This study is therefore an empirical contribution to the stakeholder theory and an argument in favor of organizational democracy.

## Resumen

Las cooperativas multisocietarias (CMS), de reciente aparición en el paisaje cooperativo, incluyen y reciben en el seno de su estructura societaria a diferentes partes interesadas, que tienen intereses divergentes y, a veces, contradictorios. En este artículo, analizamos la democracia organizacional dentro de las CMS a la luz de la teoría de las partes interesadas. En particular, mostramos cómo las CMS constituyen un ejemplo concreto de « stakeholder democracy », es decir, de democracia de las partes interesadas (DPI, aquí DPP por sus siglas en francés) en una organización. En primer término, presentamos un panorama general de la DPI, así como sus ventajas e inconvenientes. Luego, presentamos un pantallazo de las CMS en el mundo. Finalmente, analizamos cómo la CMS representa estructuralmente a la DPI y cómo la implementación y el éxito de esta forma de organización en diversos países permiten responder a las objeciones teóricas y empíricas acerca de su establecimiento. Este estudio constituye un aporte empírico a la teoría de las partes interesadas así como un argumento en favor de la democracia organizacional.

## Introduction

On la nomme « coopérative sociale » en Italie, « société coopérative d'intérêt collectif » en France et « coopérative de solidarité » au Québec : la coopérative multisociétaire (CMS) est un phénomène émergent dans l'univers coopératif qui attire de plus en plus l'intérêt des chercheurs (Vézina et Girard, 2014; Diamantopoulos, 2012). Les CMS incluent formellement, dans leur gouvernance, des représentants d'au moins deux différents types de membres (par ex.: consommateurs, producteurs, travailleurs, bénévoles, supporteurs de la communauté). Leur grande originalité au sein du mouvement coopératif est de s'éloigner du modèle unisociétaire, organisé autour d'un seul type de membre (Girard, 2008b). Les CMS profitent ainsi d'une base de membership hétérogène et diversifiée (Lund, 2011). L'acte de naissance légal de la CMS remonte à 1991 en Italie. Depuis ce temps, de nombreux pays ont intégré les CMS dans leurs lois existantes ou ont créé de nouvelles lois pour permettre leur émergence (Defourny et Nyssens, 2013).

Pour certains auteurs, ce type de coopérative a d'emblée, du fait de sa composition multisociétaire, une portée sociale plus importante que les coopératives habituelles (Defourny et Nyssens, 2013; Diamantopoulos, 2012; Borzaga et Spear, 2004). D'une part, les CMS doivent répondre simultanément à divers types de besoins, portés par les différentes catégories de membres. En outre, dans certains pays, les CMS ont nécessairement comme objectif de servir l'intérêt général de la communauté et leur caractère social doit être démontré, d'où leur appellation de « coopératives sociales » (Girard, 2015). D'autre part, les CMS permettent à des individus ne faisant pas un usage direct des services de la coopérative d'en devenir membres, invitant ainsi des membres de la communauté externe (investisseurs, promoteurs, acteurs de la communauté) à intégrer les structures décisionnelles de l'organisation (Borzaga et Spear, 2004). Ainsi, « certaines parties prenantes traditionnellement externes sont internalisées » au sein des CMS (Michaud, 2009 : 439). Cette inclusion se reflète également dans la gouvernance, puisque le principe démocratique qui guide les coopératives, souvent résumé par la maxime « un membre, un vote », implique que chacun des types de membre sera représenté au conseil d'administration, lequel est élu par et parmi les membres de chacune des catégories (Defourny et Nyssens, 2013; Michaud, 2009).

Ces deux caractéristiques □ présence au conseil d'administration de différentes parties prenantes et inclusion de parties prenantes externes issues de la communauté □ font de la CMS un modèle particulièrement intéressant, notamment en tant qu'incarnation de la « stakeholder democracy » (Moriarty, 2014), que nous traduisons par « démocratie des parties prenantes » (DPP). De fait, il s'agit d'un exemple concret d'organisation qui accorde à une variété de parties prenantes, en tant que membres de l'organisation, la possibilité de participer au pouvoir décisionnel ainsi qu'au partage des bénéfices de l'organisation. Bien que plusieurs auteurs prédisent l'échec des organisations multisociétaires, notamment en raison des coûts de transaction trop élevés causés par cette diversité d'intérêts qui s'affronte (Leviten-Reid et Fairbairn, 2011), l'engouement suscité par les CMS et les nombreux cas de réussite à travers le monde invitent à réviser ce jugement.

Dans la suite de cet article, nous commençons par définir la notion de DPP en la situant au sein de la théorie des parties prenantes (« stakeholder theory »). Ensuite, nous proposons un survol de certains modèles de CMS à travers le monde. Enfin, nous montrons en quoi l'existence et la réussite de ce

modèle organisationnel constitue, en tant qu'incarnation de la DPP, une réponse à certaines objections formulées à l'encontre de cette figure de la démocratie organisationnelle.

### La « *stakeholder democracy* »

Depuis de nombreuses années, des acteurs de la société civile réclament de la part des entreprises une plus grande transparence et une responsabilité accrue, une augmentation de la participation sociale dans les prises de décision et la représentation de divers intérêts dans les processus de gouvernance (Matten et Crane, 2005). En réponse à ces demandes, la théorie des parties prenantes propose de repenser la finalité de l'organisation en révisant l'objectif de maximisation des bénéfices pour les propriétaires (« shareholder ») et en y incluant l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes (« stakeholder ») (Crane et al., 2005).

Depuis ses premières formulations (Evan et Freeman, 1988, 1990; Freeman, 1994), la théorie des parties prenantes a suscité un vif intérêt auprès des théoriciens de l'organisation. Certains auteurs identifient jusqu'à neuf versions différentes de la théorie des parties prenantes (Heath et Norman, 2004). Cette théorie propose d'aborder la gouvernance et la gestion de l'organisation selon une approche kantienne en tenant compte, dans la stratégie organisationnelle, des objectifs et intérêts des diverses parties prenantes de l'organisation (actionnaires, employés, fournisseurs, communauté, etc.) (Evan et Freeman, 1988). La perspective apportée par la théorie des parties prenantes s'oppose ainsi à une certaine conception classique de la firme, pour laquelle la principale responsabilité éthique de l'organisation est de maximiser le rendement et le profit des actionnaires (Friedman, 1970). Pour la théorie des parties prenantes, une firme « saine » a pour objectif d'atteindre l'équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, plutôt que de favoriser systématiquement la maximisation du rendement des actionnaires (Moriarty, 2014). Dans cette perspective, « les gens, plutôt que l'argent, deviennent l'unité fondamentale de préoccupation » (Turnbull, 1994: 322, traduction libre). Ainsi, la théorie des parties prenantes permet de reconnaître la part d'investissement consenti et de risque encouru par l'ensemble des parties prenantes, en sus des actionnaires.

Mais qui sont donc ces parties prenantes, envers lesquelles l'entreprise se doit d'être responsable ? En général, on définit une partie prenante comme toute personne ayant un intérêt opérationnel identifiable concernant une propriété, une organisation ou une firme (Freeman, 1984; Turnbull, 1994). Les parties prenantes incluent les employés, les consommateurs, les fournisseurs et les actionnaires (Matten et Crane, 2005) ainsi que les communautés (Harrison et Freeman, 2004). Toutefois, la plupart des auteurs se concentrent sur les employés et peu de littérature a analysé en détail d'autres groupes de parties prenantes (Matten et Crane, 2005).

Si l'idée que l'entreprise doit tenir compte de diverses parties prenantes dans ses prises de décision, ne serait-ce que dans une optique de gestion de risque, fait aujourd'hui figure de lieu commun, certaines formulations de la théorie proposent que les diverses parties prenantes devraient non seulement être prises en compte, mais devraient posséder un véritable pouvoir décisionnel dans l'organisation. Dans un article récent, Moriarty (2014) met en lumière la manière dont une procédure proprement démocratique, permettant d'inclure les différentes parties prenantes au sein du processus décisionnel, a d'abord été défendue puis progressivement abandonnée par les promoteurs de la théorie des parties prenantes.

Selon Moriarty (2014), la théorie des parties prenantes se compose de deux éléments principaux : la distribution des bénéfices et la procédure de prise de décision. Le premier élément réfère à la manière dont sont distribués les résultats (principalement financiers) de l'organisation. Il implique que les gestionnaires doivent chercher à équilibrer les intérêts des parties prenantes ; que les intérêts d'un groupe ne doivent pas éclipser ceux d'un autre. Le deuxième élément concerne la procédure, la manière dont le pouvoir est exercé lors de la prise de décision. Ainsi, la procédure est tout aussi importante pour la théorie des parties prenantes que la distribution finale : les parties prenantes doivent pouvoir apporter leur contribution au processus décisionnel (Phillips et al., 2003). Le fait de donner du pouvoir aux parties prenantes leur permet de protéger leurs propres intérêts au sein de l'organisation (Crane et al., 2005).

C'est dans la dimension procédurale de la théorie des parties prenantes que se joue principalement la notion de DPP. Pour Matten et Crane (2005), les parties prenantes doivent participer au processus d'organisation, de prise de décisions et de gouvernance dans les entreprises. Pour Harrison et Freeman (2004), la démocratie implique que les membres de l'organisation déterminent ensemble la « destinée » de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Plus concrètement, Moriarty (2014), à la suite de Evan et Freeman (1988, 1990), propose que la DPP s'incarne essentiellement dans les mécanismes de gouvernance. Ainsi, chaque catégorie de partie prenante devrait pouvoir élire des représentants qui portent leurs intérêts au sein du conseil d'administration, lequel a pour mission, à travers une procédure délibérative, d'arriver à combiner les intérêts des diverses parties prenantes afin d'imprimer une direction cohérente pour l'entreprise. Ainsi, la DPP comprend une dimension représentative (représentants élus), délibérative (procédure adoptée par le CA) et agrégative (combinaison des intérêts divergents) (Moriarty, 2014). En bref, la DPP suppose que les parties prenantes détiennent un contrôle réel sur les objectifs et la planification stratégique de l'entreprise, afin qu'ils puissent s'assurer que leurs propres objectifs soient atteints (Foley et Polanyi, 2006).

Pour Harrison et Freeman (2004), l'intégration et la participation de plusieurs groupes de parties prenantes ont un impact positif sur leur engagement envers l'entreprise et s'accompagnent de plusieurs avantages : (1) l'engagement des parties prenantes envers l'entreprise ; (2) l'engagement envers les décisions prises, facilitant leur implantation ; (3) une diminution des comportements incohérents avec les valeurs organisationnelles ; (4) un climat organisationnel plus participatif, contribuant à l'innovation et à la capacité de changement de l'entreprise ; (5) la possibilité pour les parties prenantes de développer leurs compétences ; (6) la justice et la moralité de cette manière de faire. S'appuyant sur l'exemple de la « codétermination » des corporations hollandaises et allemandes, Engelen (2002) considère que les processus de codécision améliorent la qualité des connaissances disponibles, évitent la pensée court-termiste, poussent les cadres à justifier leurs décisions et agissent positivement sur la loyauté et l'engagement des travailleurs. Foley et Polanyi (2006) suggèrent également que la participation des employés aux processus décisionnels améliore la productivité, la créativité et la compétitivité de l'entreprise. Ils ajoutent que le fait d'être plus transparent et inclusif rend les décisions plus légitimes et considèrent que la participation facilite l'ouverture au changement. Ils voient également un impact positif du point de vue de la santé au travail, puisque le contrôle par les employés sur leur propre travail est considéré comme un déterminant de santé psychologique.

Par ailleurs, il existe de nombreuses critiques contre l'instauration de la DPP dans les organisations (Harrison et Freeman, 2004) : (1) le manque d'expérience, de formation ou d'éducation de certaines

parties prenantes peuvent nuire à la gestion et à la stratégie ; (2) l'aspect chronophage de la démocratie organisationnelle peut nuire à l'efficacité ; (3) l'implantation des processus démocratiques peut nuire à l'efficacité et à la productivité de l'organisation ; (4) la résistance au changement, suite au remaniement des responsabilités à tous les échelons ; (5) certaines situations, notamment en contexte de crise, ne seraient pas appropriées à la démocratie ; et (6) la DPP peut être moralement répréhensible. En effet, si la responsabilité morale de l'organisation est de maximiser la performance de l'entreprise au profit de l'ensemble des parties prenantes, tout processus risquant de réduire cette performance □ incluant les processus démocratiques □ doit être évité (Harrison et Freeman, 2004). Pour Kerr (2004), la démocratie organisationnelle est envisageable, mais seulement dans certains contextes et surtout si elle contribue à la performance organisationnelle ou crée un avantage compétitif. Enfin, certaines recherches démontrent que la participation peut améliorer la productivité et le moral des employés, mais seulement à court terme (Foley et Polanyi, 2006).

Plus fondamentalement, de nombreux opposants à la DPP puisent dans la notion de propriété pour affirmer que la prise de risque consentie par les propriétaires est de loin supérieure à celle des autres parties prenantes (Foley et Polanyi, 2006). À cet effet, Moriarty (2014) remarque que la théorie des parties prenantes a évolué en évacuant progressivement la démocratie organisationnelle de ses principes fondamentaux. En effet, alors que les premiers écrits (Evan et Freeman, 1988, 1990 ; Freeman, 1994) incluaient naturellement la participation de l'ensemble des parties prenantes aux instances décisionnelles, les articles plus récents adoptent une posture « agnostique » face à cette disposition, arguant que « dans la mesure où les parties prenantes contribuent à la prise de décision, il est approprié de laisser les têtes dirigeantes exercer leur jugement sur les meilleures manières d'assurer le bien-être de la firme » (Moriarty, 2014 : 839, traduction libre). Moriarty (2014) s'oppose vivement à cet argument et soutient que la démocratie est un élément essentiel de la théorie des parties prenantes, puisqu'elle représente la meilleure avenue procédurale afin d'atteindre l'équité qui constitue son objectif distributif.

Enfin, certains obstacles pratiques liés à l'opérationnalisation de la DPP sont soulevés dans la littérature. Notamment, il est très complexe de déterminer quelles parties prenantes sont incluses et lesquelles sont exclues des processus décisionnels, et à quel niveau de pouvoir chacune devrait participer (Crane et al., 2005; Moriarty, 2014). Il faut toutefois noter que ces critiques dites pratiques ne tiennent pas compte de l'application réelle de la DPP dans certaines organisations, dont les CMS. De fait, l'inclusion de différentes parties prenantes dans une organisation ainsi que leur participation aux instances décisionnelles suivant une procédure démocratique est actuellement expérimentée par des CMS dans différents pays du monde. Dans la prochaine section, nous examinons et comparons les différentes structures légales de CMS au regard de leur historique, de leur reconnaissance légale, du type de parties prenantes qu'elles incluent et de leur structure démocratique.

## **Les CMS à travers le monde**

Les CMS sont implantées dans de nombreux pays à travers le monde. Leur étude est complexe étant donné la diversité des contextes légaux, qui donne naissance à des modèles variés. Les CMS se trouvent dans une grande variété de pays, de contextes, de marchés et de secteurs. Ainsi, l'étude empirique des CMS mène inévitablement à la conclusion qu'il n'y a pas un modèle dominant (Lund,

2011). Un survol international des différents modèles de CMS les plus abordés dans la littérature permet néanmoins de dégager certaines caractéristiques communes.

## Italie

La notion de CMS fait son apparition pour la première fois en Italie, pour désigner le mode de gouvernance adopté par les coopératives dites « sociales » (Borzaga et Depedri, 2014). Les coopératives sociales existent depuis de nombreuses années en Italie, mais c'est en 1991 que le parlement italien reconnaît et officialise ce phénomène légalement (Defourny et Nyssens, 2013; Borzaga et Spear, 2004; Borzaga et Depedri, 2014). Aujourd'hui, les coopératives sociales représentent la principale forme d'entreprise sociale en Italie (Galera et Borzaga, 2009).

Les coopératives sociales, contrairement aux coopératives classiques, ont comme particularité de servir les intérêts de toute la communauté, au-delà des intérêts des membres (Girard et Langlois, 2009; Defourny et Nyssens, 2013). La législation italienne définit deux types de coopératives sociales et leur mission. Les coopératives de type A ont pour finalité d'offrir des services sociaux, de santé et d'éducation. Les coopératives de type B intègrent en emploi les personnes défavorisées, qui doivent représenter au minimum 30 % des employés (Borzaga et Depedri, 2014; Girard, 2010; Thomas, 2004; Girard, 2008a). Les coopératives sociales peuvent intégrer divers types de membres, comme les investisseurs, les bénéficiaires/utilisateurs et les bénévoles (Thomas, 2004). Ce type d'organisation permet ainsi aux individus ainsi qu'aux entités légales, privées ou publiques, de participer au financement et au développement de la coopérative. Toutefois, l'aspect multisociétaire, bien qu'adopté par une large majorité de coopératives sociales (plus de 70 %) n'est pas un réquisit légal dans ce pays (Borzaga et Depedri, 2014).

La coopérative sociale italienne comporte également la spécificité de reposer largement sur le bénévolat : si la loi limite à 50 % la part du sociétariat qui peut être constitué de bénévoles (Borzaga et Spear, 2004; Laville et Gardin, 1999), les coopératives sociales dépendent grandement des membres bénévoles pour assurer leur développement (Zandonai, 2002).

## Québec (Canada)

En ce qui a trait aux coopératives, le Québec est l'exemple à suivre pour le reste du Canada. Cette province a été la première à permettre la création de CMS en Amérique du Nord (Borzaga et Spear, 2004). Suivant l'exemple de l'Italie, Québec modifie en 1997 sa « Loi sur les coopératives » pour y inclure la possibilité de créer des « coopératives de solidarité », lesquelles sont définies par le critère de la multiplicité des parties prenantes (Defourny et Nyssens, 2013). Depuis 2006, plus de 50 % des nouvelles coopératives créées au Canada ont été fondées au Québec (Girard et Langlois, 2009) et les coopératives de solidarité sont la forme la plus répandue. D'autres provinces du Canada ont emboîté le pas au Québec et permettent également la création de CMS suivant le même modèle.

La coopérative de solidarité est composée de divers types de membres : utilisateurs (producteurs ou consommateurs), travailleurs ou de soutien. Si, au départ, la loi exigeait d'intégrer les trois types de membres, elle a été assouplie en 2005. Le modèle requiert désormais au minimum deux types de membres (Girard et Langlois, 2009). En fait, la seule exigence pour être une coopérative de solidarité

est d'inclure plus d'une catégorie de membres, contrairement à l'Italie, où les secteurs d'activités sont spécifiés (Vézina et Girard, 2014). Le modèle québécois comporte en outre la particularité d'accueillir des « membres de soutien », c'est-à-dire « toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative »(Québec, 1999). Si la majorité des membres de soutien sont des organismes communautaires ou des personnes qui proviennent d'organismes du milieu (Michaud, 2009), ils peuvent également être de simples citoyens (Defourny et Nyssens, 2013).

Reposant sur le principe démocratique « un membre, un vote » qui prévaut dans la doctrine coopérative (Michaud, 2009), la constitution du conseil d'administration s'effectue par « collège électoral », chaque catégorie de membre formant un groupe qui doit élire au minimum un représentant. La proportion des sièges pour chaque catégorie est laissée à la discrétion de la coopérative, mais un maximum du tiers des sièges peut être alloué aux membres de soutien ou à des membres externes (Leviten-Reid et Fairbairn, 2011; Girard, 2008b), laissant nécessairement la majorité des sièges à des membres utilisateurs ou travailleurs.

## France

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) a été introduite en 2001 en France en adaptant la législation existante à la possibilité d'ouvrir le membership à diverses catégories de membres. Afin d'être considérée comme une SCIC, il est exigé d'avoir trois catégories de membres, parmi lesquelles les membres travailleurs et membres utilisateurs sont obligatoires (Margado, 2002). On dénombre cinq catégories de membres dans les SCIC: deux catégories de membres usagers (travailleurs et utilisateurs), ainsi que trois catégories de membres non-usagers (citoyens, organisations publiques ou privées) (Borzaga et Spear, 2004). Ces personnes physiques ou morales peuvent être des investisseurs; cependant, certaines règles limitent leur droit de vote, lequel est proportionnel à leur capital, mais limité à 35 % des votes totaux (49 % dans le cas de membres coopératifs) (Borzaga et Spear, 2004). De plus, la nouvelle loi autorise les SCIC à offrir des services aux non-membres, alors que les autres formes de coopératives doivent traiter principalement avec les coopérateurs (Margado, 2002). Enfin, la SCIC doit présenter un caractère d'utilité sociale (Girard, 2010; Pallas-Saltiel et al., 2012).

Une des particularités du système français est l'introduction de collèges dans le processus de prise de décision de la SCIC. Le système de vote par défaut reste l'habituel « un membre, un vote », mais les SCIC ont la possibilité de créer, au sein du membership, des collèges (au minimum trois) auxquels sont attribués un certain poids décisionnel. Les voix des membres sont donc pondérées en assemblée générale selon le collège dont ils font partie. À l'intérieur des limites prévues par la loi (au minimum 10 % et au maximum 50 % de voix par collège), la SCIC a la liberté d'attribuer le poids décisionnel des collèges électoraux à sa convenance, mais elle ne peut le faire selon le capital détenu par les membres (Borzaga et Spear, 2004; Margado, 2002). Les coopératives utilisant ce système de collèges s'éloignent du principe démocratique coopératif d'« un membre, un vote ». De plus, la participation au pouvoir décisionnel de chaque catégorie de membre n'est plus garantie, car chaque type n'est pas nécessairement représenté dans la gouvernance.

## États-Unis

Le contexte légal des États-Unis rend beaucoup plus difficile la création de CMS, qui sont en conséquence peu nombreuses. En effet, aucune loi spécifique ne prévoit le cas des CMS, ni au niveau fédéral ni au sein des états. La loi coopérative de certains états interdit même leur formation. Puisque cette forme organisationnelle n'est pas régie par un modèle légal, il est impossible de connaître leur nombre exact. De plus, la législation limite la croissance de ce type de coopératives, entre autres au niveau des taxes imposées, puisqu'elles ne sont pas reconnues officiellement (Lund, 2011: 2012).

Au cours des dix dernières années, toutefois, certains états admettent la possibilité d'ajouter une classe de membres aux traditionnelles catégories de producteurs ou de consommateurs. En effet, la « limited cooperative association » (LCA) permet l'inclusion de membres investisseurs, ce qui facilite l'accès au capital pour les coopératives. Ce nouveau type de coopérative permet la distribution des profits selon les investissements réalisés, ce qui est souvent interdit dans les CMS ailleurs dans le monde (Chaddad et Cook, 2004 ; Lund, 2011). Le statut des LCA est controversé dans la communauté coopérative étasunienne, car il légitime l'investissement spéculatif au sein de la structure coopérative. Pour Lund, toutefois, cette ouverture légale peut être utilisée comme opportunité, pour les coopératives, d'introduire un nouveau type de membre, dont l'objectif est de « soutenir » la coopérative (Lund, 2011).

## Belgique

En Belgique, il n'existe pas de loi spécifique pour les CMS. Il existe une loi sur les coopératives, contenue dans une loi regroupant les entreprises, ainsi qu'une loi pour les associations sans but lucratif (Borzaga et Spear, 2004). Le statut hybride des coopératives, qui ont une activité commerciale mais ne sont pas vouées à l'enrichissement de leurs associés, leur permet d'être considérées à titre de sociétés à finalité sociale depuis 1995 (Defourny, Simon et Adam, 2002; Margado 2002). Toute forme d'entreprise peut être une société à finalité sociale, mais 73 % d'entre elles sont des coopératives (Pereau, 2015).

Même si la CMS n'est pas explicitement reconnue en Belgique, les sociétés à finalité sociale partagent un certain nombre de traits communs avec les coopératives sociales italiennes, les SCIC françaises et les coopératives de solidarité québécoises. Entre autres, tout employé doit devenir associé après une année d'implication dans l'entreprise, ce qui lui permet de devenir membre de l'assemblée générale et de détenir un droit de vote. En outre, la société ne doit pas rechercher le profit, ou du moins un profit limité, et détenir un but social (Galera et Borzaga, 2009; Pereau et al., 2012). Selon Defourny et Nyssens (2004 : 14), la dimension sociale de ces entreprises est principalement liée au fait qu'il s'agit d'initiatives citoyennes qui dépendent d'une approche participative « qui s'exprime de différentes manières, que ce soit l'implication des usagers dans les opérations de l'organisation, la mobilisation de bénévoles, la sollicitation de dons ou le développement de partenariats locaux ». La participation de plusieurs parties prenantes différentes et la diversité des modalités d'implication rappellent ainsi l'implication de plusieurs catégories de membres dans les CMS. Par exemple, les usagers peuvent siéger au conseil de gestion, contribuer à la planification ou à la production d'un service ; les employés participent à la gestion ; les bénévoles absents du secteur public ainsi que des préoccupations du secteur privé à but lucratif apportent également leur contribution (Defourny et Nyssens, 2004).

En somme, deux courants principaux semblent se dégager de cette brève comparaison des modèles de CMS à travers le monde. D'une part, le courant européen met davantage de l'avant la finalité sociale de la CMS. Il est en « rupture » avec le modèle coopératif classique en ce qu'il admet que la mission de la coopérative n'est pas prioritairement la réponse aux besoins de ses membres, mais bien de répondre aux besoins de la communauté, au bien-être général de la société. D'autre part, le courant nord-américain met davantage l'accent sur l'inclusion de multiples parties prenantes. Il rompt avec la tradition coopérative de se concentrer sur un seul type de besoin et de membre. En outre, la possibilité, commune à tous les types de CMS examinés, d'inclure à un titre ou un autre des membres qui ne sont pas usagers des services de la coopérative concrétise la volonté de créer des coopératives qui font une place aux intérêts des parties « externes » dans leurs préoccupations.

### **La CMS est-elle une réponse aux objections à la DPP ?**

Par leur composition multisociétaire, leur gouvernance démocratique et leur internalisation des parties prenantes externes, les CMS représentent un exemple concret et probant d'organisation ayant mis en œuvre la DPP. En effet, les CMS répondent aux trois aspects de la DPP : représentatif, délibératif et agrégatif. Pour la dimension représentative, les représentants de chaque catégorie de membre sont élus au CA. Au moins au Québec et en France, les CMS mettent en place des collèges électoraux, dans lesquels chaque catégorie de membres élit un représentant. Du point de vue délibératif, la procédure adoptée par le CA devrait prendre en compte toutes les catégories de membres. De plus, chaque membre détient un droit de vote à l'assemblée générale afin de se faire entendre du CA, du moins au Québec et en Belgique, parfois en France selon le système utilisé. Finalement, le principe agrégatif se retrouve dans les CMS par le fait que les administrateurs au CA doivent prendre en compte une diversité de besoins et d'intérêts de la multiplicité des parties prenantes. Par ces méthodes démocratiques, les membres ont le contrôle sur la destinée de l'organisation.

En outre, elles se caractérisent par un engagement social important, issu de la formule coopérative et, dans certains cas (Italie, France), enchâssé dans la loi. Enfin, le pouvoir décisionnel des membres n'est pas lié au capital investi. Les CMS ont ainsi développé des moyens efficaces de « vivre » la démocratie organisationnelle tout en respectant les besoins, parfois contradictoires, des différentes parties prenantes. Au final, les CMS sont « les seules à institutionnaliser le “multistakeholderisme” tout en offrant à leurs parties prenantes une potentielle triple participation au pouvoir, au capital et à l'activité » (Michaud, 2009 : 423).

La DPP, bien qu'attrayante à plusieurs égards, soulève un certain nombre d'objections théoriques et pratiques dans la littérature. Nous pouvons regrouper ces objections en quatre principales catégories : (1) le manque d'expertise de certaines parties prenantes, (2) le temps et les coûts associés à des processus démocratiques plus inclusifs, (3) la résistance au changement et (4) les obstacles liés à l'opérationnalisation de la DPP. La prochaine section montre de quelle manière l'expérience des CMS parvient à répondre ou à nuancer certaines des objections apportées à l'encontre de la DPP comme pratique organisationnelle. Elle constitue ainsi un apport empirique à la théorie des parties prenantes ainsi qu'un argument en faveur de la démocratie organisationnelle.

---

## Le manque d'expertise

Un argument fréquent à l'encontre de la DPP est lié à l'expertise de certaines parties prenantes de l'organisation. Suivant cet argument, les décisions doivent être prises par des individus possédant une expertise spécifique, au risque d'affecter négativement le développement et la croissance de l'organisation et, par suite, l'ensemble des parties prenantes.

À cet égard, il est utile de préciser que la DPP n'implique pas nécessairement l'autogestion, ni l'exclusion du management professionnel des processus de décision. Ainsi, plusieurs CMS font appel à un ou plusieurs gestionnaires professionnels, qui apportent leur soutien aux délibérations stratégiques du conseil d'administration. Les membres ont ainsi davantage le rôle de représenter les intérêts de leur catégorie au sein de la gouvernance. Ainsi, les différentes catégories de parties prenantes sont en mesure de se concentrer sur la mission et les objectifs globaux de l'organisation plutôt que de poursuivre leurs intérêts personnels (Thomas, 2004). Dans un même ordre d'idées, Münkner (2004) croit que les processus de gouvernance des CMS permettent un meilleur transfert de l'information et une plus grande confiance entre les acteurs.

En outre, l'expérience des CMS au Québec semble indiquer que les membres des coopératives possèdent l'expérience et les compétences nécessaires pour les gouverner. En effet, un sondage effectué auprès des coopératives de solidarité québécoises (Chagnon, 2004) rapporte un très haut taux de satisfaction des membres à l'égard des processus de gouvernance, un haut taux d'engagement des membres et une bonne capacité d'atteindre un consensus dans les processus décisionnels.

## Le temps et les coûts

Un des principaux obstacles théoriques à la DPP est lié au temps et à l'énergie exigés par la mise en œuvre de processus démocratiques ; en d'autres termes, la DPP augmenterait les coûts de transaction. Or, l'expérience semble indiquer que les coûts de transaction liés à la multiplicité des parties prenantes ne sont pas si élevés (Leviten-Reid et Fairbairn, 2011). Par ailleurs, les CMS pourraient bénéficier de certaines économies liées à leur structure (Münker, 2004; Thomas, 2004).

La littérature indique que les coûts de transaction ne sont pas un problème de taille dans les CMS. S'appuyant sur des études portant sur les CMS dans différentes régions du monde, Leviten-Reid et Fairbairn (2011) concluent que les CMS permettent à différents groupes d'acteurs de poursuivre des intérêts communs sans prioriser leurs propres besoins et parviennent à établir des processus décisionnels efficaces et consensuels. Ils proposent en outre que le nombre grandissant de petites organisations ayant adopté une structure multisociétaire peut être un indice qui milite en faveur de l'efficacité de ce modèle organisationnel. La démocratie au sein des CMS pourrait même réduire les coûts de transaction, puisqu'elle suppose une grande confiance entre les membres et leurs représentants, repose sur la connaissance du contexte local et permet une communication informelle plus efficace entre les réseaux (Münker, 2004; Thomas, 2004).

En outre, la structure des CMS leur permet de réaliser certaines économies. Notamment, Thomas (2004) propose que les coopératives sociales italiennes bénéficient d'« économies de vitesse » grâce à l'absence de structure hiérarchique et au fait que les objectifs sont partagés par les membres. Ces

organisations auraient également une plus grande facilité à développer des réseaux, notamment en mobilisant les travailleurs et les consommateurs (Thomas, 2004; Girard, 2008b). L'intégration de ces divers types d'acteurs permet également une construction conjointe de l'offre (Girard, 2008a), améliorant la compétitivité des CMS. Par ailleurs, le recours à l'engagement bénévole dans certaines CMS, notamment les coopératives sociales italiennes, permet de réduire les coûts de production (Thomas, 2004).

Ainsi, les CMS parviennent à mobiliser différents acteurs, aux compétences et ressources hétérogènes, autour d'un projet commun. Il semble que la primauté de la mission sociale de l'organisation permette aux CMS de transcender les écueils associés à la DPP. Lorsque des investisseurs, travailleurs, bénévoles et usagers s'unissent pour atteindre un but qui leur est commun, ils parviennent à s'organiser de manière efficace, au-delà de leurs intérêts spécifiques divergents.

### Résistance au changement

Un troisième élément apporté par les opposants à la DPP est la résistance au changement de la part des gestionnaires, habitués à avoir les coudées franches en matière de gestion et de stratégie. Si peu d'auteurs de la littérature en coopérativologie abordent directement cet enjeu, on peut supposer qu'il est peu problématique dans le cas des CMS. En effet, la structure multisociétaire est une donnée avec laquelle les gestionnaires savent d'emblée qu'ils devront composer. En outre, le nombre grandissant de coopératives unisociétaires qui adoptent une structure multisociétaire semble indiquer que le changement, à cet égard, est davantage invitant que rebutant pour les coopératives. Enfin, les CMS, comme toutes les coopératives, sont fondées sur le principe de l'adhésion libre et volontaire et la décision démocratique. On peut donc supposer que le choix d'adopter cette structure, soit à la fondation soit en cours de route, convient à la majorité des membres.

### Opérationnalisation

Enfin, l'opérationnalisation de la DPP est fréquemment considérée comme un obstacle à sa mise en œuvre. De fait, l'identification des parties prenantes pertinentes, les modalités de participation à la prise de décision ainsi que la manière dont doit être réparti le pouvoir entre les différentes parties prenantes seraient difficiles à établir, en théorie comme en pratique.

À cet égard, la diversité des modèles mis en pratique par les CMS constitue un terrain de réflexion et d'expérimentation très intéressant pour les chercheurs. Notamment, les « collèges électoraux » divisant l'assemblée générale en différentes catégories de membres, expérimentés dans les coopératives de solidarité au Québec ainsi que dans les SCIC françaises, permettent une forme « pondérée » de démocratie représentative. Celle-ci assure à chaque catégorie de membres que ses intérêts sont portés et défendus dans les différentes instances. En outre, la liberté laissée à chaque coopérative de déterminer elle-même la composition de son conseil d'administration permet à chacune de trouver la formule qui lui convient, selon sa réalité propre.

Par ailleurs, la question du poids relatif accordé à chaque catégorie de membre à l'assemblée générale est gérée par le truchement de la participation. On remarque, en effet, que les catégories qui comprennent le plus de membres ne sont pas nécessairement celles qui ont le plus de poids à

---

l'assemblée générale (Leviten-Reid et Fairbairn, 2011). Étant donnée la règle générale « un membre, un vote » qui prévaut dans les coopératives, ce sont les catégories dont les membres participent le plus aux instances décisionnelles qui font entendre leur voix de manière prépondérante. On peut ainsi supposer que les catégories de membres sur qui l'organisation a un plus grand impact – celles qui ont le « lien d'usage » le plus fort – sont celles qui participent le plus aux instances décisionnelles et, par suite, qui ont la plus grande capacité d'influencer l'organisation. Cette situation peut toutefois engendrer des « frustrations » de la part des autres catégories de membres, voire causer un « effritement » de la démocratie (Chagnon, 2004: 21). Ainsi, les CMS doivent faire des efforts particuliers afin d'améliorer la participation des membres aux instances décisionnelles, notamment par l'intégration et la formation des nouveaux membres.

## Conclusion

Les coopératives multisociétaires comportent la spécificité d'inclure au sein de leur membership différents types de membres et d'internaliser les parties prenantes externes. Ancrées dans la tradition coopérative, elles sont héritières de près de deux siècles de pratique de démocratie organisationnelle. En ce sens, elles représentent des incarnations concrètes de la démocratie des parties prenantes. Dans cet article, nous avons présenté les principaux éléments de la DPP et effectué un survol des CMS dans le monde. Cela nous a permis de démontrer que les CMS sont non seulement une opérationnalisation intéressante de la DPP, mais qu'elles répondent à diverses objections sur cette pratique en organisation. Les défis liés à la DPP et l'inclusion de diverses catégories d'acteurs semblent être bien relevés par les CMS. En effet, la cohabitation des différentes catégories de membres est bien vécue au sein du conseil d'administration où les décisions principales concernant les coopératives sont prises (Chagnon, 2004). Cet article, basé sur divers modèles de CMS dans le monde, se veut la démonstration théorique d'une application concrète et réussie de la DPP dans les organisations et un argument en faveur de son implantation. Ceci étant dit, des recherches empiriques portant spécifiquement sur les défis de la DPP dans les CMS sont nécessaires afin de confirmer ces hypothèses.

## Bibliographie

Borzaga, C. et R. Spear (2004). Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries, Trento, Edizioni 31.

Borzaga, C. et S. Depedri (2014). « Co-operatives Providing Welfare Services : The Case of Italian Social Co-operatives », dans Gijselinckx, C., L. Zhao et S. Novkovic (eds) Co-operative Innovations in China and the West, Palgrave Macmillan, p.126-142.

Chaddad, F. R. et M. L. Cook (2004). « Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology », Review of Agricultural Economics, Vol. 26 No 3, p. 348- 360.

Chagnon, J. (2004). « Les coopératives de solidarité au Québec », Direction des coopératives, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Gouvernement du Québec.

Crane, A., C. Driver, J. Kaler, M. Parker et J. Parkinson (2005), « Stakeholder Democracy: Towards a Multi-Disciplinary View », Business Ethics A European Review, Vol 14, No 1, p.67-75.

Defourny, J. et M. Nyssens (2004). « Belgium: social enterprises in community services », dans Borzaga, C. et J. Defourny (dir.), The Emergence of Social Enterprise. Londres, Routledge, p.1-21.

Defourny, J. et M. Nyssens (2013). « Social co-operatives: When social enterprises meet the co-operative tradition », Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, Vol 2, No 2, p.11-33.

Defourny, J., M. Simon et S. Adam (2002). « Les coopératives en Belgique : un mouvement d'avenir ? », Liège, Éditions Luc Pire, p.1-90.

Diamantopoulos, M. (2012). « Breaking out of co-operation's 'iron cage': from movement degeneration to building a developmental movement », Annals of Public and Cooperative Economics, Vol 83, No 2, p.199-214.

Evan, W. M., et R. E. Freeman (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism », dans T. L. Beauchamp et N. E. Bowie (dir.), Ethical theory and business (3rd ed., pp. 97-106), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Evan, W. M., et R. E. Freeman (1990). « Corporate governance: A stakeholder interpretation », Journal of Behavioral Economics, 19, 337-359.

Foley, J. R. et M. Polanyi (2006). « Workplace Democracy: Why Bother? », Economic and Industrial Democracy, Vol 27, No 1, p.173-191.

Freeman, R. E. (1994). « The politics of stakeholder theory: Some future directions », Business Ethics Quarterly, 4, 409-421.

- 
- Friedman, M. (2007). « The responsibility of business is to increase its profits », *New York Times* magazine, 1970, vol. 33, p. 122-126.
- Galera G. et C. Borzaga (2009). « Social enterprise—An international overview of its conceptual evolution and legal implementation », *Social Enterprise Journal*, Vol 5, No 3, p.21-228.
- Girard, J.-P. (2008a). « Les coopératives de solidarité : une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale ? Synthèse d'une recherche », *Cahier de l'ARUC-ES*, Cahier No C-04-2008, p.1-44.
- Girard, J.-P. (2008b). « Les coopératives de solidarité au Québec : entre rupture et continuité », *Économie et solidarités*, Vol 39, No 2, p.53-74.
- Girard, J.-P. (2010). « La coopérative multisociétaire : renouveau coopératif et défis de gestion », *Revue de l'Université de Moncton*, Vol 41, No 1, p.25-48.
- Girard, J.-P. (2015). « Governance in Solidarity » dans ICA, *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*, International Cooperative Alliance, p.127-133.
- Girard, J.-P. et G. Langlois (2009). « Solidarity co-operatives (Québec, Canada): How social enterprises can combine social and economic goals », dans A. Noya (Ed.), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, Paris: OECD Publishing, p.229-272.
- Girard, J.-P., E. Pezzini et I. Mailloux (2000). « Les coopératives sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois », *Cahier de recherche 115*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM), p.1-43.
- Heath, J., et W. Norman (2004). *Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era?*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No 3), 247-265.
- Harrison, J. S. et R. E. Freeman (2004). « Is Organizational Democracy Worth the Effort? », *Academy of Management*, Vol 18, No 3, p.49-53.
- Kerr, J. L. (2004). «The limits of organizational democracy», *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No 3, p. 81-95.
- Langlois, G. et J.-P. Girard (2006). « Coopératives de solidarité, développement et pérennité d'une innovation sociale. Une étude comparative de deux expériences québécoises », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 77, No 2, p.197-220.
- Laville, J. L. et L. Gardin (1999). « Les coopératives sociales italiennes », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol 12, No 1, p.63-81.
- Levi, Y. (2001). « "Internal" and "External" Principles : Inward versus Outward Orientation in Co-operatives », *Review of International Co-operation*, Vol 94, No 1, p.50-58.

Leviten-Reid, C. et B. Fairbairn (2011). « Multi-stakeholder Governance in Cooperative Organizations : Toward a New Framework for Research? », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, Vol 2, No 2, p.25-36.

Lindsay, G. et L. Hems (2004). « Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif: The Arrival of Social Enterprise Within the French Social Economy », *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 15, No 3, p.265-286.

Lund, M. (2012). « Multi-stakeholder Co-operatives: Engines of Innovation for Building a Healthier Local Food System and a Healthier Economy », *Journal of Co-operative Studies*, Vol 45, No 1, p.32-45.

Lund, M. (2011). *Solidarity as a business model: A multi-stakeholder cooperatives manual*, Kent State University.

Mancino, A., et A. Thomas (2005). « An Italian pattern of social enterprise: The social cooperative », *Nonprofit Management and Leadership*, Vol 15, No 3, p.357-369.

Margado, A. (2002). « SCIC, société coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale* □ RECMA, No 284, p.19-30.

Matten, D. et A. Crane (2005). « What is stakeholder democracy? Perspectives and issues », *Business Ethics: A European Review*, Vol 14, No 1, p.6-13.

Mertens, S., P. Bosmans, et C. Van de Maele (2006). « Entrepreneuriat coopératif. Coup de projecteur sur une économie humaine », Bruxelles, Conseil National de la Coopération.

Michaud, V. (2009). « Étudier les coopératives multipartites pour faire avancer l'approche des parties prenantes », dans Jean-François Draperi et coll. (dir.), *Défis coopératifs : alimentation, crédit, démocratie, développement*, Paris : L'Harmattan, p.423-452.

Margado, A. (2005). « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *Revue internationale de l'économie sociale – RECMA*, No 295, p.38-49.

Moriarty, J. (2014). « The Connection Between Stakeholder Theory and Stakeholder Democracy : An Excavation and Defense », *Business & Society*, Vol 53, No 6, p.820-852.

Münkner, H.-H. (2004). « Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework », dans Borzaga et Spear (dir.), *Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries*, Trento, Edizioni 31, p.49-69.

Pallas-Saltiel, V., A. Béji Bécheur, P. Codello-Guijarro, et P. Chateau-Terrisse (2012). « Identification des tensions et paradoxes dans la gouvernance des SCIC », dans *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Sommet International des Coopératives, Québec, p. 465-480.

---

Pereau, S., G. Berthet, B. Bosschaert, et P. Maréchal (2012). « Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises ? », Les cahiers de l'observatoire transfrontalier de l'ESS, No 4.

Pereau, S. (2015). « État des lieux de l'économie sociale en 2013 », Les cahiers de l'observatoire, No 11.

Québec (1999). Loi sur les coopératives, R.S.Q., chapitre C-67.2.

Thomas, A. (2004). « The rise of social cooperatives in Italy », VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 15, No 3, p.243-263.

Turnbull, S. (1994). « Stakeholder Democracy: Redesigning the Governance of Firms and Bureaucracies », The Journal of Socio-Economics, Vol 23, No 3, p.321-360.

Vézina, M. et J.-P. Girard (2014). « Multi-stakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective », dans Gijssels, C., L. Zhao et S. Novkovic (dir) Co-operative Innovations in China and the West, Palgrave Macmillan, p.64-78.

Zandonai, F. (2002). « La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation », Revue internationale de l'économie sociale □ RECMA, No 286, p.36-46.

## Notes

**<sup>1</sup>Luc K. Audebrand, Ph. D.**

Professeur agrégé, FSA ULaval

[luc.audebrand@fsa.ulaval.ca](mailto:luc.audebrand@fsa.ulaval.ca)

**<sup>2</sup>Myriam Michaud, M.A.**

Étudiante au doctorat, FSA ULaval

[myriam.michaud@fp.ulaval.ca](mailto:myriam.michaud@fp.ulaval.ca)

**<sup>3</sup>Kyriam Lachapelle, B.A.A.**

Auxiliaire de recherche, FSA ULaval

[kyriam.lachapelle.1@ulaval.ca](mailto:kyriam.lachapelle.1@ulaval.ca)

## Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

## Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)  
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG  
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal  
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège  
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)  
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3  
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives  
[www.sommetinter.coop](http://www.sommetinter.coop)

ISBN : 978-2-924765-10-4  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

## Référence :

K, Audebrand, Luc., Michaud, Myriam., Lachapelle, Kyriam.. 2016. L'enjeu de la prise en compte des parties prenantes dans les coopératives : L'impact du multisociétariat sur la démocratie organisationnelle. Lévis : Sommet international des coopératives, 19 p.



*Le contenu de cette publication peut être reproduit en citant les sources.  
Le contenu du texte publié ici est sous l'entière responsabilité des auteurs.*